

激励理论在企业人力资源管理中的运用

庄家炽

(厦门大学 福建 厦门 361005)

[摘要] 人力资源已经成为现代企业的第一资源,文章以激励理论为切入点——通用公司的员工考核机制为范例,探讨激励理论在企业人力资源管理中的运用,并提出了一些自己的看法。

[关键词] 激励理论;人力资源管理

[中图分类号] F27

[文献标识码] A

[文章编号] 1673-0046(2010)6-0074-02

人力资源已经成为现代企业的第一资源,是企业可持续发展的战略性因素。著名管理学大师德鲁克在《管理—任务、责任、实践》一书中指出:“人员是企业最大的资产,一个组织同另一个组织唯一的区别就在于人员的业绩不同。人是一种独一无二的资源,它要求使用它的人有独特的品质。”由此可见,如何合理地使用人力,如何有效地激励员工使其最大限度地发挥创造力,已成为现代企业人力资源管理的核心。

一、激励理论回顾

激励理论早在 20 世纪 50 年代就已出现。随着时代的发展,激励理论不断丰富和完善。按研究层面的不同,理论界将激励理论划分为两种类型:内容型激励理论与过程型激励理论。内容型激励理论旨在找出促使员工努力工作的具体因素。该理论主要研究人的需要以及如何满足需要的问题,主要包括马斯洛需求层次理论、赫茨伯格的双因素理论。过程型激励理论关注的是动机的产生以及从动机产生到实施具体行为的心理过程,主要包括强化理论、期望理论、公平理论。

(一)内容型激励理论

内容型激励理论是研究人的心理需要而形成激励的基础理论,它着重对激励诱因与激励因素的具体内容进行研究。其代表理论有:马斯洛的需要层次理论、奥尔德弗的 ERG 理论、赫茨伯格的“激励——保健”双因素理论。

马斯洛的需要层次理论认为人的需要有五个层次:生理、安全、社交、尊重和自我实现。这五个层次的需要是从生理需要开始逐级向上发展的,只有较低一个层次的需要满足了,较高层次的需要才会出现。马斯洛的需要层次理论表明,针对人的需要实施相应的激励,应该投其所好,供其所要。而且激励人们努力的方式不应是单一的,在物质激励之外,还应该重视精神激励,要根据人的不同需要和不同的社会环境,设计相应的激励方案。

马斯洛的需要层次理论被奥尔德弗概括成 ERG 理论,即生存、关系和成长理论。这一理论与马斯洛的需要层次理论不同之处在于,人在满足较高层次需要的努力受挫会导致人们重新追求较低层次的需要,即“挫折——倒退”趋势。

赫茨伯格对满足职工需要的效果提出了“激励——保健”双因素论。赫茨伯格研究发现:仅仅是满足职工的需要还不能排除消极因素,就如卫生保健不

能直接提高健康状况,只能起到预防的作用那样。赫兹伯格发现,满意的对立面并不是不满意,而是“没有满意”,同样,不满意的对立面不是“满意”,而是“没有不满意”。由此得出的结论是,导致工作满意的因素与导致工作不满意的因素是相互独立的,而且截然不同。赫兹伯格把导致防止导致工作不满意的因素概括为“保健”因素,包括管理质量、薪金水平、公司政策、工作环境和工作的稳定性。当这些因素充分时,员工没有了不满意感,但是也不会因此而感到满意。要让员工产生满意感,这就涉及到赫兹伯格的第二个概念:“激励”。它包括晋升机会、个体成长机会、认可、责任和成就。当这些因素充分时,就会让员工产生满意感,因此对他们产生激励作用。

(二)过程激励理论

过程激励理论着重研究人的行为动机形成和行为目的选择的心理过程。激励的目的是要通过员工的自目标行为选择过程施加纠偏影响,使员工在能够满足自身需要的行为中选择组织预期的行为。这类理论最有代表性的是弗鲁姆的期望效价理论、亚当斯的公平激励理论。

期望理论(expectancy theory)由维克多·弗鲁姆提出。他认为,个体以某种方式采取活动的强度,取决于个体对该行为能给自己带来某种结果的期望程度,以及这种结果对个体的吸引力。这个理论主要关注三种关系:

1. 努力——绩效关系:个人感到通过一定程度的努力可以达到某种绩效水平的可能性。

2. 绩效——奖励关系:个体相信达到一定绩效水平后即可获得理想结果的程度。

3. 奖励——个人目标的关系:组织奖励可以满足个人目标或个人需要的程度,以及这些潜在奖励对个体的吸引力。

根据期望理论,企业在制定奖励机制时,应该确保目标对员工来说具有实现的可能性,同时,达到目标的奖励应该达到员工内心的期望水平,此外,还要根据不同的员工制定不同的奖励。

亚当斯的公平激励理论强调工作报酬相对公平的重要性。他认为,员工激励不仅受报酬绝对数量的影响,更受到工作报酬相对比较的影响,同等的报酬不一定获得同样的激励效果,只有通过对他人的投入进行比较,才能知道同等报酬是否具有相同的激励效果。如

果激励机制的设计违背了公平原则,将会导致激励效果的下降。

二、激励理论在企业管理中的运用

2004年,华尔街日报对通用电气公司董事长兼总裁杰克·韦尔奇进行了采访,访谈的主要内容是杰克·韦尔奇的“用人之术”。文章以此次访谈为基础,研究通用公司在人员管理中对激励的运用。

(一)营造融洽的让员工感到放松的工作环境

赫兹伯格的“激励——保健”双因素论指出,一个良好的工作环境虽然不能激励员工努力工作,但却可以保障员工不会产生负面、消极的情绪。因此良好、和谐的工作环境就是一个重要的“保障”因素。通用公司在对员工的管理过程中就十分注重上下级之间的交流,努力让上下级之间真正溶为一个团队。杰克·韦尔奇经常和员工一起吃饭,一起过周末,整个部门“无等级之分”,用现在的话说,“每当我们取得一些成绩,我们都会把生产线停下来,大家一起出去庆祝。”而且通用公司每位员工都有一张“通用电气价值观”卡。卡中对领导干部的警戒有9点,第一点就是痛恨官僚主义。

杰克·韦尔奇就是通过各种措施,尽力和自己的员工打成一片,让自己的员工感觉企业就像自己的家庭一样,使员工之间的关系十分融洽。

问:第一次从事管理工作,你是如何调动员工积极性的?

韦尔奇:我非常幸运地成为GE的一个新部门——塑料制品部的第一任经理。当我雇佣第一名员工时,我们组成了一个两人团队,我从没把自己看作老板。而后我们雇佣了一个又一个新员工,大家一起去我家吃饭,一起过周末,一起参加社交活动,一起在星期六加班。

问:现在仍像个杂货店吗?

韦尔奇:事业走上正轨,难免会出现些等级制度问题,但我们的团队精神仍在,每当我们取得一些成绩,我们都会把生产线停下来,大家一起出去庆祝。

(二)一个有吸引力的可能性高的目标

期望理论(expectancy theory)由维克多·弗鲁姆提出。他认为,个体以某种方式采取活动的强度,取决于个体对该行为能给自己带来某种结果的期望程度,以及这种结果对个体的吸引力。也就是说,在激励员工,给员工一个奖励丰厚的目标的同时,还要让员工知道,通过自己的努力这个目标是可以达到的,而非遥不可及。

通用公司通过每个部门的反应,将员工划分为五类,而且每一个员工都知道他们处在哪一类。第一类员工会得到股票期权,第二类中的大约90%和第三类中的50%会得到股票期权,第四类员工没有奖励,第五类员工则要被扫地出门。有占公司总人数的三分之一获得公司的股票期权,这已经是相当高的比例了。有了获得股票期权作为奖励,通用公司还让员工明白,现在划分的这个等级不是固定不变的,你完全可以通过自己的努力,从较差的一级跳跃到较高级别的一级。杰克·韦尔奇对于一般的员工,“让他们明白他们有上升到第一或第二类的可能”。这样一来,对于较高级别一级的员工,也让他们明白,后面有许多人在追赶着他们,随时会有人替代他们,也让他们自发地努力工作。

问:你一般花多少时间用于对雇员的业绩评估?

韦尔奇:至少一半的时间,你看(他掏出一个大笔记本,上面画满了图表,每个部门都有相关的图表,反映每个员工的情况)这是一个动态的评估,每个人都知

道自己所处的位置。第一类占10%,他们是顶尖人才;次一些的是第二类,占15%;第三类是中等水平的员工,占50%,他们的变动弹性最大;接下来是占15%的第四类,需要对他们敲响警钟,督促他们上进;第五类是最差的,占10%,我们只能辞退他们。

问:你的评估将决定是否给予他们股票期权作为奖励,是吗?

韦尔奇:第一类员工会得到股票期权,第二类中的大约90%和第三类中的50%会得到股票期权,第四类员工没有奖励。图表是最好的工具,哪些人应该得到奖励,哪些人应该打道回府,一目了然。

(三)营造一个公平的工作环境

亚当斯认为,在给员工一个令人满意的激励之外,如果员工感觉自己的努力比别人多,得到的回报却比比人别少,同样会产生不良的情绪,影响工作效率。因此,在设置激励目标的同时,还应该创造一个公平的工作环境,至少应该让员工这样觉得。

因此,通用公司在对员工划分了5个层次之后,公开了划分的结果,让员工知道自己处于哪个等级,而且采用图表的方式来反映员工的工作绩效和赢得的奖励。“图表是最好的工具,哪些人应该得到奖励,哪些人应该打道回府,一目了然。”

三、对激励理论的一些思考

在通过对通用公司员工激励机制的一些分析之后,笔者对员工激励机制有了一些自己的思考。

首先,要将各种理论综合使用。各种理论是站在不同的视角上研究激励问题,为了证明理论的有效性,常常会排除一些与命题无关的因素,也就是韦伯所说“理想类型”。但是在实际的操作过程中,不可能将哪一套理论直接搬到现实之中。实际的操作过程是复杂的,因此,在运用激励机制时,应该综合各种理论,寻找到整套综合的、可行的体系。

其次,对于不同的员工应采取不同的激励策略。根据马斯洛的需求层次理论可以得出物质激励和精神激励并重的结论外,笔者认为,马斯洛的需求层次理论的另外一个重要的方面是应该根据不同员工的不同需求制定相应的激励机制。陈洁(2009)也认为,基于人性的不同假设,应该对企业员工、企业管理者、企业经营者制定相应的激励措施。朱新华(2010)也提出,现在激励理论在企业人力资源管理中的发展趋势是:从重视对一般职工的激励逐渐发展到重视对企业经营者的激励。

第三,必须建立相应的监督机制和替代机制。监督机制和替代机制可以理解为一套“威胁机制”,发挥类似“鲶鱼效应”的作用,让员工时刻感受到被替代的危险,因而更加努力地工作。但是,笔者认为,监督机制与替代机制的另一个作用就是有利于营造一个公平的工作环境。如果缺乏监督机制,各种激励措施的实施也就缺乏现实的依据,员工难免产生不公平感。刘文军(2009)也认为,如果缺乏监督机制,对于理性经济人而言,任何正激励措施都难以发挥作用。

参考文献:

- [1]陈伟达,侯卫国.激励理论在高校科研管理中的应用[J].福建师范大学学报(哲学社会科学版) 2006(5).
- [2]马晶,西方企业激励理论述评[J].经济评论 2006,(6).